

HOVÁNYI Gábor

MIKROGAZDASÁGI ÉRTÉKVÁLTÁS – MAKROGAZDASÁGI MÉRTÉKVÁLTÁS

*Miként is lehetne jó gazdaságpolitikai döntéseket hozni
egy piacgazdaságban a vállalatok értékrendjének
és törekvéseinek ismerete nélkül?*

W. S. Parks

A szerző munkájában a transznacionális vállalatok, a multinacionális vállalatok, a kis- és középvállalkozások jelen helyzetének általános jellemzését adja. Bemutatja azokat a fő vonásokat, amelyek jellemzik ezek együttműködését. Felhívja a gazdaságpolitika figyelmét azokra a kérdésekre, amelyek megoldásával az segítheti a gazdasági folyamatok minden résztvevő számára kedvezőbb alakulását.

„Sorsuk” – vagy inkább korunk műszaki és gazdasági fejlődésének törvényszerűségei – hajtják-űzik a multinacionális és transznacionális óriásvállalatokat¹, hogy egyre növekedjenek. S úgy tűnik, a fő hajtóerő nem is tőketulajdonosaik igénye a nagyobb osztalékra vagy menedzsmentjük fokozódó becsvágya és érdekeltsége: a növekedésre elsősorban a *költségverseny megtakarítási kényszere* (amit például vertikális diverzifikálással valósíthatnak meg), a *több lábon állás nagyobb biztonsága* (ezt főként horizontális és regionális diverzifikálással érhetik el), valamint a *fejlesztési versenyben való helytállás* mind nagyobb *tőkeigénye* ösztönzi őket (Ohmae, 1995).

A vállalati szféra másik pólusán mind jobban differenciálódik a három típusú kis- és középvállalat. Gyors ütemben jönnek létre *bolygóvállalatok*, amelyek egyetlen „óriásvállalatnak” szállítanak (többnyire egy „just-in-time” rendszer keretében), hogy ezzel segítsék elő rugalmas működését, valamint ezzel járuljanak hozzá költségeinek csökkentéséhez. A *beszállító vállalatok* valójában ugyanezeket az előnyöket kínálják több „fogadó” óriásvállalat számára, amivel csökkentik saját függőségüket – ám ennek fejében több bolygóvállalati előnyről (például a kiszolgált óriásvállalattal való közös fejlesztésekről, az attól kapott know-how támogatásokról stb.) is le kell mondaniuk (Oz Shy, 2001). Végül a *széles piacon értékesítő* kkv-k a keresletnek azokat a réseit használják ki mozgékonyágukkal és költségelőnyükkel, amelyeket az óriásvállalatoknak – éppen a kereslet kis volumene miatt – nem érdemes megcélozniuk.

Napjainkban annak vagyunk tanúi, hogy a *vállalatok világa* mindinkább *kettészakad*: az egyik póluson mind nagyobb multi- és transznacionális vállalatok jönnek létre, vagyis egyre fokozódik a tőkekoncentráció – a másik póluson pedig összességükben sikeresek és erősödnek a különböző típusú kkv-k (annak ellenére, hogy sokszor igencsak sérülékenyek, hogy nem ritkán kormányzati támogatásra szorulnak, s hogy többnyire célszerű tiszteletben tartaniuk a vállalati növekedésnek azt a határát, amely már felkeltheti az „óriások gargantuai étvágát”...).

A vállalati világ kettészakadásának pedig az a következménye, hogy a *hagyományos nagyvállalatok* szférája – amelyek a multi- és transznacionális óriásoknál kisebbek, de a kkv-knál nagyobbak – egyre inkább a *senki földjévé* válik: ezek a hagyományos nagyvállalatok vagy tönkremennek, mert nem győzik a költség- és a fejlesztési versenyt vagy beolvadnak egy felvásárló óriásvállalatba, vagy ritkábban, kkvként működnek tovább (ha még alkalmazkodni tudnak a sikeres kkv-k számukra merőben új értékrendjéhez).

S ebben a senki földjével mindinkább kétéoszott vállalati világban igencsak ritka, hogy egy-egy kkv hosszú távon kiugró sikereket könyvelhessen el, s ezzel – mintegy átugorva a hagyományos nagyvállalatok szféráját – bejusson a multi- és transznacionális óriások előkelő klubjába. Igaz, erre több példa is volt az elmúlt években-évtizedekben: közzismert akár a Microsoft, akár a Nokia valóban világraszóló karrierje (Gates, 1995). Úgy tűnik azonban, hogy ilyen roppant

meredeken felívelő életpályára csak egy *újonnan induló iparágban* van lehetősége egy vállalatnak. Egy hosszabb idő óta létező, tradicionális iparágban már egyre inkább „összezárnak véd- és dacsövetségükben” a multi- és transznacionális óriások, s szinte lehetetlen beékelődni közéjük egy kisebb tőkeerővel rendelkező új jövevénynek...

A gazdaságpolitikának több területen is számításba kell vennie a „vállalati világ kettészakadásának” jelenségét. Ennek törvényszerűsége irányadó lehet az *állami tulajdonban lévő nagyvállalatok* hosszú távú üzleti kilitásainak megítélésekor, hiszen a nagyságrendjükből fakadó távlati életképességük, kiszolgáltatottságuk alapvetően befolyásolja, hogy mennyire ésszerű a fenntartásukra törekedni (Chikán – Czakó – Zoltayné, 2002). Mértékadó szempont lehet mind saját, mind a potenciális partner nagyságrendje akkor, amikor ezek a nagyvállalatok tartós üzletársi kapcsolat kiépítésével, például *stratégiai szövetség* megkötésével kívánják megerősíteni pozíciójukat a globális versenyben (Laurie, 2001). S a két vállalati pólus egyre markánsabb kialakulása erőteljesen befolyásolja a gazdaságpolitika *privatizációs*, illetve „*visszaállamosítási*” törekvéseinek célját, tartalmát és időzítését, s mindezzel a privatizálás vagy az államosítás során elérhető kedvező vagy kedvezőtlen feltételek alakulását is. A vállalatok nagyságrendje által behatárolt nemzetközi versenyképességnek mint alapvető kritériumnak kellene érvényesülnie egyes – akár nemzeti „zászlóshajóként” dédelgetett – ágazatoknak vagy vállalatoknak nyújtott kormányzati *kedvezmények*, *támogatások* megítélésében is (The Economist, 2003). Végül nem hanyagolható el az sem, hogy ebben a mindinkább kétpólusúvá alakuló vállalati világban milyen és mekkora szerepet tölthetnek be a gazdaság sikeres működésében a *különböző típusú(!)* kkv-k, s ezért a kormányzatnak milyen kis- és középvállalati szerkezetre irányuló, ezen belül mekkora és milyen feltételekkel nyújtott *támogatással* célszerű segítenie a bolygó, a beszállító vagy a gyártmányait, szolgáltatásait a széles piacon értékesítő kkv-k működését.

A második polarizáció

A vállalati világ kettészakadásának van egy másik megjelenése is és ez a *tudás társadalmának* követelményével függ össze (Ikujiro – Hiroteka, 1995). A „kizárólagos tudás” ugyanis számottevő versenyelőnyt, s erre épülő „extraprofitot” ad egy vállalat számára az ezzel nem rendelkezőkkel szemben – s minél hermetikusabb (minél nehezebben elsajátítható mások

által) az elért „tudás”, annál hosszabb távra szól az elért versenyelőny. Ez arra készíti a lehetőleg kizárólagos tudásra összpontosító vállalatokat, amelyek általában nemzetközi óriásvállalatok, hiszen az ilyen tudás megszerzése egyre nagyobb költségáldozatot kíván, s ezekre többnyire csak az óriásvállalatok képesek, hogy *átszervezzék* azokat az üzletágaikat, amelyek kívül esnek a versenyelőnyt adó „tudás” szakmai-iparági körén (Mayers, 1996). A leggyakoribb átszervezési forma pedig általában az ilyen üzletágak *kitelepítése* a kedvezőbb feltételeket (bérköltség-előnyöket, kisebb adó-, járulékos- vagy környezetszennyezési terheket stb.) kínáló országokba. S a kitelepítésre azért is szükség van, mert egy tudásalapú üzletág magas bérszínvonala óhatatlanul felfelé nyomná egy vállalatban belül a nem tudásalapú üzletágak bérszínvonalát is, ami tovább rontaná ezek versenyképességét.

Csakhogy a sorozatos kitelepítések hatására létrejön – szinte már társadalmi méretekben is – a vállalatok *újabb polarizációja*: mindinkább kialakul az olyan óriásvállalatok pólusa, amelyek *hazai* működése (s ezzel az adott ország társadalmi termelésének jelentős része) egyre inkább a tudásalapú tevékenységre összpontosul, s *külső országokba* került az olyan hagyományos, nem tudásalapú termelés pólusa, amelynek termékeire és szolgáltatásaira azonban multhatatlanul szüksége van a társadalomnak mindennapi létfenntartásához. Az ilyen kétpólusú termeléssel és szolgáltatással pedig nő a társadalmak egymásra utaltsága is: a kizárólagos tudásra alapozók mindennapos léte mind jobban függ a másik póluson lévők „szállítókészségétől” – a kizárólagos tudással nem rendelkezők létét viszont egyre inkább befolyásolják a másik pólus társadalmának gazdasági eredményei, nem utolsósorban a gazdaság egészének növekedése, stagnálása vagy visszaesése. A tudásalapú társadalom kialakulása tehát együtt jár a *kölcsönös függés* növekedésével, s így a *gazdasági kockázat* fokozódásával (Drucker, 2001). A tudás versenyelőnyére épülő társadalmak pedig, úgy tűnik, akkor tudják majd hosszabb távon is zavartalanul biztosítani mindennapi, egzisztenciális szükségleteik kielégítését a kitelepítés célországaiból, ha egyre újabb és újabb kiemelkedő kutatási eredményeket hoznak létre. A kölcsönös függés, a kockázat csökkentésének igénye így gyorsíthatja fel mindinkább a műszaki-gazdasági fejlődést – s ezért válhat egyre markánsabbá a vállalatoknak ez a két pólusa.

A kitelepítő és befogadó társadalmak kölcsönös függésébe azonban beépül egy *egyoldalú függés* is. A kizárólagos tudással rendelkező vállalatok ugyanis versenyeztetik azokat az országokat, amelyek a másik

póluson helyezkednek el, s a nem tudásalapú üzletágaikat végül abba az országba telepítik, amely ehhez a legkedvezőbb feltételeket kínálja. A kínálat feltételei azonban folyton változnak, s ezért ennek a pólusnak az országai, valamint azok a vállalatai, amelyek kapcsolatokat építettek ki a másik pólussal, újabb nagy kockázattal szembesülnek: a kizárólagos tudással rendelkező partnervállalat egyszerűen (és sokszor váratlanul) *kivonul* az országból, megszakítja vállalati kapcsolatait, mert máshol kedvezőbb feltételekre talált (Ohmae, 1994).

A második, befogadó pólus országaiban nagyon is kétséges koncepció alapján törekszik a gazdaságpolitika a verseny befolyásolására és az első pólus kizárólagos tudással rendelkező vállalatainak megnyerésére, ha pusztán egyre kedvezőbb feltételekkel kívánja elérni betelepedésüket. Ez ugyanis többnyire csak rövid távú versenyelőnyt adhat, ami könnyen elveszthető. A gazdaságpolitikának azzal is számolnia kell, hogy a legtöbb, „voluntarista” módon felkínált kedvező feltétel idővel a visszajára sül el: lefékézi az ország gazdaságának, társadalmának fejlődését. Ezért a második póluson elhelyezkedő országokban a gazdaságpolitika hatékony koncepciója egyre inkább az lesz, hogy *segíti* a hazai vállalatok *beépülését* a *tudásalapú partnervállalat működésébe* – vagyis annak kiemelt támogatására törekszik, hogy a hazai partnervállalatok részt vehessenek (nyilván csak részfeladatok megoldásával) az első pólus vállalatainak kutatás-fejlesztési tevékenységében. Ennek egyik legeredményesebb megoldása pedig azoknak az egyetemeknek és más kutatóhelyeknek a kiemelt támogatása lehet (Hoványi, 2001), amelyek egy-egy vállalati együttműködés keretében segíthetik az ilyen kutatás-fejlesztési részfeladatok elvégzését. (Kétségtelen, hogy ennek van veszélye a támogató ország tudománypolitikájának szempontjából, hiszen egy ilyen egyetemi-vállalati kutatás irányát már egyértelműen az első pólus „kizárólagos tudással” rendelkező külföldi vállalatai szabják meg. A tudománypolitikának azonban mindig maradnak olyan, többnyire kevesebb ráfordítást igénylő részterületei, amelyeken megőrizheti önállóságát.)

Intermezzo I.: A visszatelepítés esélye

Egy külgazdaságban a hazaiaknál kedvezőbb lehetőségeket kereső vállalatok egyik fő szempontja a bérelőny, s ennek eredményeként a költségelőny kiaknázása volt. (A kitelepítést persze motiválhatta más is, például a kedvező nyersanyagellátás, a piacközeltség, a kedvező adók és közterhek stb.) A műszaki fejlődés

felgyorsulásával és mind hatékonyabb megoldásainak valóra válásával azonban egyre inkább csökkent a *bérlőköltség hányada* a termelési költségeken belül: több iparágban ez már az összköltségek 10–12 százalékára zsugorodott. Egy ekkora költséghányadban elérhető megtakarítás pedig sokszor már nem egyenlíti ki azokat a *szállítási költségeket*, amelyeket a kitelepítés, vagyis egy többnyire távoli országban folyó gyártás termékeinek a hazai piacra való szállítása igényel (The Economist, 2003). Ezért érzékelhető egy újabb törekvés az óriásvállalatok körében: kitelepített tevékenységeik, üzletágaik *visszatelepítése* – legalábbis olyan mértékben, ahogy azt a hazai piacuk igényli. S várható, hogy ezt a törekvésüket még a kormányzatok is támogatni fogják, elsősorban foglalkoztatáspolitikai, de olykor ellátás-biztonsági szempontokat is mérlegelve.

Az óriásvállalatok kitelepített üzletágait befogadó országok gazdaságpolitikájának valószínűleg mindinkább figyelembe kell majd venniük ezt a „visszatelepítési” törekvést, ami országukban akár egy iparág termelésének megszűnésével vagy volumenének számottevő csökkenésével, ennek következtében pedig nemzeti jövedelemelemek kiesésével, a külkereskedelmi mérleg romlásával, a helyi munkanélküliség növekedésével stb. járhat. Vagyis a gazdaságpolitikának, amikor állást foglal külföldi óriásvállalatok betelepítésével kapcsolatban – amikor például kedvezményeket nyújt számukra, amikor állami cégek eladásáról köt velük szerződést stb. – érdemes mérlegelnie a *visszatelepülés távlati esélyét* is, ami az óriásvállalat és az iparág *technikai fejlődésének* mértékétől és ütemétől (esetünkben az ettől függő bérelőny jelentőségétől) és a *más sajátosságokon alapuló előnyök stabilitásától*, pontosabban a belátható stratégiai időtávjában való fennmaradásától függ.

A harmadik polarizáció

A harmadik – s a jövőben várhatóan egyre inkább kiterjedő – polarizáció szorosan kapcsolódik a globalizációhoz. Az ezt kiteljesítő óriásvállalatok ugyanis alapvetően két, merőben különböző szervezetben és irányítással használhatják ki a földkerekség egészét átfogó üzleti lehetőségeiket. Kialakult egy olyan vállalatcsoport, amelyik többé-kevésbé *egységes* termékszerkezettel, világszerte közel *azonos* gyártástechnológiával és alapelveiben *meggegyező* marketingtevékenységgel tudja elérni a maximális üzleti eredményt. Ezek a vállalatok átfogó, pontosan beszabályozott irányítással működhetnek a leghatékonyabban: az óriásvál-

lalat élén egyetlen csúcsszervezet, többnyire az anyaországukban létrehozott „vezérkar” („headquarters”) áll, melynek feladata a vállalat egészére kiterjedő stratégia megtervezése és végrehajtása, valamint az operatív működés egészének ellenőrzése és befolyásolása (Bartlett – Goshal, 2000). Természetesen ennek a „központi” irányításnak felel meg a szervezetük is – működjenek akár egyszerű fölé- és alárendeltségi rendben, akár divizionális, üzletegység- vagy mátrixszervezetben.

Az ilyen „központi” irányítással működő vállalatok két lépésben használták ki a kibontakozó globalizációs folyamat előnyeit. Először számottevően fokozták kivitelüket, és mind több külső piacon értékesítették termékeiket (ennek eredményeként exportjuk értéke idővel egyre jobban meghaladta a hazai piacon elért árbevételüket), s ezzel párhuzamosan egyre inkább kihasználták beszerzéseikben a külső piacok hazainál jóval előnyösebb kínálatát is. Ezután tették meg a második lépést: termelésük egy részének, sőt, akár kutató-fejlesztő tevékenységük egy-egy részfeladatának a kitelepítését a hazainál kedvezőbb feltételeket kínáló országokba (Porter, 1999).

Újabban azonban egyre inkább tanúi vagyunk annak, hogy egyes óriásvállalatok egy harmadik lépést is tesznek a globalizációban rejlő előnyök kihasználására. Ezek az óriásvállalatok olyan üzletágakban tevékenykednek, amelyekben csökken az egységes, „központi” irányítás szerepe, mert a világpiac különböző régiói és országai vagy alapvetően más és más termékeket igényelnek (amelyek különböző gyártástechnológiával állíthatók elő), vagy olyan mértékben igényelnek más és más marketingtevékenységet, hogy azt csak nehézkesen, számottevő ráfordítástöbblettel, sok melléfogással tervezheti és irányíthatja egy földrajzilag távoli „vezérkar”. Ezért ebben a harmadik lépésben mind több óriásvállalat széttelepíti vezérkarát a különböző lehetőségeket kínáló és/vagy eltérő követelményeket felállító régiókba, hogy az új vezérkarok rugalmasan és hatékonyan irányíthassák a felügyelt vállalati szervezeteket. S ennek hatására alakulnak ki ezekben az óriásvállalatokban akár a merőben különböző sajátosságokkal, „párhuzamosan működő” szervezetek, amelyek egyik része egyszerű fölé- és alárendeltségi formában, másik részük divizionális, üzletegység- vagy mátrixszervezetben tevékenykedik (Business Week, 2000).

A vállalatok kettészakadó világában a polarizáció harmadik megjelenése tehát – úgy tűnik – mindinkább az óriásvállalatok irányításának és szervezetének mélyreható eltérése lesz. Tovább működnek majd köz-

ponti vezérkarokkal, s ennek következtében alapvetően egységes irányítással és szervezettel a *transznacionális vállalatok* – és várhatóan sokasodni fognak a több vezérkar által irányított, s így csak a hatékonyság néhány (igaz, igen fontos, főként tőke-megtérülési) kritériuma szerint összehangolt vállalati szervezetek, amelyek egy már valóban *multinacionális vállalat* önálló részei lesznek.

Az ilyen transz-, illetve multinacionális óriásvállalatok pedig különbözőképpen illeszkednek be egy-egy nemzetgazdaság szervezetébe. A transznacionális vállalatok többnyire kevésbé kötődnek az egyes nemzetgazdaságokhoz: ha más országban vagy régióban előnyösebb működési vagy értékesítési feltételeket látnak, könnyebben helyezik át oda termelésüket, az ezt kiszolgáló logisztikai rendszerüket, adott esetben kutatás-fejlesztési tevékenységüket, s mindezekkel együtt helyi irányítási rendszerüket, mint a multinacionális vállalatok (Pratt – Foreman, 2000). Az utóbbiak termelése ugyanis egy ország vagy régió jellegzetes igényeit elégíti ki, amihez a sajátos igényekre tájolt kutatás-fejlesztésre van szükség, a termékeket, szolgáltatásokat pedig többnyire sajátos értékesítési rendszer juttatja el a vevőkhöz, s a mindezek irányítását végző helyi vezérkarba is igen sok helybeli szakember épül be, hiszen ezek ismerik igazán a helyi jellegzetességeket. Mindezt a multinacionális vállalatok általában csak a transznacionális vállalatokénál nagyobb veszteségekkel tudják áthelyezni tevékenységüket egy új országba vagy régióba. Ebből pedig az következik, hogy az óriásvállalatok betelepülését szorgalmazó gazdaságpolitikának már nemcsak az eddig hangoztatott négy fő döntési szempontot – a betelepülés rövid és hosszú távú nemzetgazdasági hatását, a betelepülő óriásvállalat sajátosságait és eredményességét, iparágának globális helyzetét, valamint a fejlődését befolyásoló vagy akár meg is határozó műszaki trendeket – kell figyelembe vennie, hanem egy új ötödik szempontot, nevezetesen az óriásvállalat *internacionális* vagy *multinacionális* jellegét is. A nemzetgazdaság stabilitása érdekében, vagyis a sokszor váratlan „kitelepülés” káros következményeinek (a GDP csökkenésének, az államháztartási hiány növeledésének, a külkereskedelmi mérleg romlásának, a munkanélküliség fokozódásának stb.) elhárítására kézzelfogható intézkedéseket is hozhat a kormányzat, hogy ezekkel mintegy becsábítsa a nemzetgazdaságban mélyebben legyökerező multinacionális óriásvállalatokat. Eléjük tárhatja, és adatokkal igazolhatja mind a hazai, mind az exportpiaci lehetőségeket, szakképzési rendszerekkel segítheti foglalkoztatási terveik

hatékony megoldását, ösztönözheti az országban megindítandó K+F tevékenységüket az ahhoz illeszkedő egyetemi és más kutatóhelyek kiemelt támogatásával, elősegítheti az eredményes működésükhöz szükséges hazai beszállítói rendszer fejlesztését stb.

Értékváltás a humán erőforrás politikában

A „tudásnak” két értelmezése van: jelenti a valóság ismeretét („tudom, miből épül fel egy atom”), és a képességet a valóság megváltoztatására, vagyis egy technika ismeretét („tudok esztorgálni”). A „tudás” mint a valóság ismerete eddig két nagy korszakban fejlődött. Az elsőben főként az a tudás aratott elismerést, amelyik a valóság mind nagyobb körét fogta át: legmarkánsabb tudósa a filozófus volt, aki *polihisztor*ként szemlélte és értelmezte a sokszínű világot. A második korszak akkor kezdődött, amikor a tudomány mind rohamosabb ütemben halmozott fel tudást különböző és egyre jobban elkülönülő szakterületein. Ekkor a tudás képviselője az a szakember lett, aki mind mélyebbre ásta bele magát saját szakterületének részleteibe – végül olyan mélyre, hogy már saját szakterületét is alig-alig látta át, s valójában csupán annak egyik (és egyre keskenyebb) szeletének vitathatatlan szakértőjévé vált (World Bank, 1999). Napjainkban – úgy tűnik – két új igény hatására megkezdődött a „tudás” fejlődésének *harmadik korszaka*. Mind a valóság ismerete, mind a képesség a valóság előrelátó megváltoztatására igényli az egyes elkülönült szakterületek egészének, belső összefüggéseinek, vagyis az egészet alkotó szeletek kölcsönhatásainak ismeretét, és egyre sürgetőbb, hogy feltárja a különböző szakterületek tartalmi egymáshoz kapcsolódását, valamint azok kölcsönhatásait is. A szakterületek belső összefüggéseinek számbavétele a specialisták tudását összefogó generalisták feladata lett, a különböző szakterületek tartalmi kapcsolataira pedig az *interdiszciplináris rendszerelmélet* szakembereinek kellene mindinkább fényt derítenie.

A vállalatokban megtestesülő „tudás” egyre inkább a fejlődésnek ebbe a harmadik korszakába illeszkedik: egy vállalat, s különösen egy nagy- vagy óriásvállalat üzleti sikeréhez szükség van arra az elmélyült tudásra, amelyet csak a specialisták hada képviselhet; ezek tevékenysége viszont csak akkor lehet igazán sikeres, ha azt egy generalista ráirányítja a pontosan meghatározott vállalati célra. Az optimális cél lehetősége viszont a vállalati belső és a környezeti külső rendszerek, az ezekkel foglalkozó tudományterületek olyan bonyolult tartalmi összefüggéseibe és hatásmechaniz-

musába ágyazódik, hogy ezek átlátására a vállalatnak egyre inkább az interdiszciplináris rendszerelmélet avatott képviselőire, ezek látásmódjára van szüksége. A vállalatok két megoldással igyekeztek eleget tenni ennek a sürgető igénynek: szorgalmazták olyan „*multi-diszciplináris teamek*”, vagyis több szakterületet képviselő és a vállalati hierarchiától független munkacsoportok létrejöttét, amelyeknek egy-egy kiemelt feladatot kellett megoldaniuk, és mind erőteljesebben törekedtek arra, hogy *légiesítsék szervezetük funkció-határait* (például a vállalati adatbázishoz való „szabad” hozzáféréssel, a funkciók között megvalósuló, beosztási szintekhez nem kötött kommunikálás szorgalmazásával stb.), s így érik el mind működésükben, mind környezeti feltételeik felismerésében és előrejelzésében „az Egész együttlátását” (Cannon, 1996; Champy, 2000).

A vállalatokat azonban a „tudás” *bővülésének* egyre gyorsuló üteme is új feladat elé állította. Korábban az volt fontos, hogy egy vállalat – versenyképességének megőrzésére – maga testesítse meg a tudás fejlődését (ezt képviselje legalább alapvető hozzáértésének, „core competence”-ének területén), vagy legalább szorosan *lépést tartson* iparágában a tudás egyre inkább nemzetközi fejlődésével. S ennek valóra váltását is több vezetési és szervezeti megoldás segítette elő: például vezetőinek, sőt valamennyi munkatársának tervszerű szakmai továbbképzése, a tanulószervezeti koncepció megvalósítása a vállalatban, az „innovációs légkör” létrehozása a sajátos menedzsmenttechnikával stb. (Stacey, 1996). Minderre azonban a vállalat működési területén belül került sor. Újabban viszont annyira felgyorsult a „tudás” bővülésének üteme, hogy sok vállalatnak új működési területre kell átváltania ahhoz, hogy megőrizze versenyképességét. S ilyenkor természetesen nem a bármilyen működési területen felhasználható pénzforrások, de már nem is a természeti vagy technikai erőforrások a pályaváltás legkritikusabb tényezői: a váltás *legkeményebb korlátja* a vállalat *humán erőforrása*, vagyis vezetőinek és munkatársainak szakmai tudása és készsége a pályaváltásra. Ekkor kap tehát igen nagy szerepet a vezetők és a munkatársak tudásának és egész szellemi-alkati felkészültségének a „*konvertálhatósága*”.

Felvethető azonban mindezzel kapcsolatban, hogy mennyire van szükség konvertálásra? Ha erőteljes a munkaerőpiac kínálata abban az iparágban (működési területen), amelyre a vállalat át kíván váltani, akkor megválhat mindazoktól, akiknek a tudását és felkészültségét nem, vagy csak igen nehezen és lassan lehetne konvertálni, vagyis új vezetőkkel, új munkatár-

sakkal kezdheti meg működését a kiszemelt új profilban. Ez a lehetőség azonban a humán erőforrásról alkotott korábbi elképzeléseket tükrözi. Ezek szerint a vállalatnak vannak „ α ” vezetői és munkatársai (kiváló felsőszintű vezetők, kutató-fejlesztők vagy akár szakmunkások), akiktől semmiképpen nem kíván megválni; „ β ” munkatársai, akiknek a szaktudásához ragaszkodik ugyan a menedzsment, de ha olyan üzleti nehézségekkel kell szembenéznie, amelyek csak jelentős karcsúsítással oldhatók meg, akkor hosszas tűnődések nélkül építi le őket; és „ γ ” munkatársai (például betanított munkások), akiknek a személye, felvétele vagy elküldése nem befolyásolja alapvetően a vállalat sorsát. A vállalatok mai versenyelőnyei között viszont igen nagy szerepet kap a *vállalati önazonosság* („corporate identity”), a *vállalati kultúra* („corporate culture”), a *vállalatkép* („corporate image”) és ezek *kommunikálása* a vevők, szállítók, más „stakeholderek”, sőt a társadalom egésze felé (Kunde, 2000). Csakhogy mindezek „hordozója” a vállalatban belül a humán erőforrás. Ezért módosult a közelmúltban a menedzsmentnek a humán erőforrásról való koncepciója: egyre jobban ragaszkodik vezetőihez és munkatársaihoz mint *alapvető érték* hordozó erőforráshoz, s ha különbséget is tesz közöttük, azt inkább egyfajta „ α_1 ” és „ α_2 ” megjelölés fejezhetné ki. S ezért kap egyre nagyobb szerepet a vállalatok kényszerű stratégiai pályaváltásában is a vezetők és a beosztott munkatársak tudásának és szellemi-alkati felkészültségének konvertálhatósága.

Kérdés, miként tudják makrogazdasági folyamatok – elsősorban *kormányzati intézkedések* – elősegíteni, hogy a vállalati szféra sikeresebben tegyen eleget a „tudás”, a szellemi-alkati felkészültség új követelményeinek? Úgy tűnik, *tennivaló bőven akad* ezen a területen: ezt bizonyítja, hogy az oktatási rendszerből „kilépő” sok diplomás nem találja meg a képzettségének megfelelő munkahelyet; hogy szakmunkásokból viszont egyre nagyobb a hiány, képzettségük pedig – több itt letelepedett multinacionális korporáció vezetésének véleménye szerint – nem felel meg a korszerű technológia követelményeinek (erről szólt a magyarországi Amcham felvetése 2004 márciusában); hogy már világszerte is egyre több óriásvállalat hozza létre saját egyetemét (lásd például GE, 2000), mert a hagyományos egyetemek és főiskolák tananyagai nem arra készítik fel hallgatóikat, amire ezeknek a vállalatoknak szükségük van stb. Mindezek alapján *három kérdés-körben* vár nagy feladat a kormányzatra: 1) Az oktatási rendszernek *tartalmában igen széles körű* alap-, közép- és felsőszintű *képzéssel* (ha nem okozna félreértést, azt lehetne mondani, hogy mindhárom szinten

„megalapozó képzéssel”) kellene megteremtenie a fiatalok számára annak lehetőségét, hogy szakmai életpályájuk során viszonylag könnyen tudjanak szakmát váltani. (Több fejlett ipari országban ugyanis már nem ritka a két-, sőt háromszori szakmaváltás az életút során, ám felgyorsult világunkban aligha vállalkozhat erre bárki, ha az új szakma tanulását az alapoknál kell kezdenie.) Azt viszont már a vállalatokra lehetne hagyni, hogy munkatársaik egy adott vállalat igényei szerint fejlesszék tovább az oktatási rendszerben elsajátított (és nem a részletekben elvesző!) ismereteiket, akár főprofilú oktatási intézmények segítségével. Ezt pedig nagyban segítené, ha új típusú támogatási (finanszírozási) kapcsolatok jönnének létre a vállalatok és az oktatási intézmények között. 2) Az oktatás módszerében vissza kellene szorítani az ismeretközlés és -számonkérés túlbujánzó szerepét, és nagyobb súlyt kellene adni a *probléma felismerésnek*, valamint a *kreativitásnak*. Késő, ha ezekre csupán a felsőszintű oktatásban fordítanak a jelenleginél jóval nagyobb figyelmet: önálló gondolkozásra, találékonyságra – vállalati szóhasználat szerint „innoválásra” – már az óvodától kezdve kellene ránevelni a fiatalokat, mert mindezek csak így épülhetnek be szervesen szellemi-alkati felkészültségükbe. Ez azért is sürgető tennivaló, mert rohanó világunkban már nem egy-egy, hanem szinte folyamatos innoválásra van szüksége egyéneknek és vállalatnak egyaránt. 3) Végül nem hozhatnak eredményt az előbb felsoroltak, ha nem épül rá az oktatás *két infrastrukturális elemre*: részben magas szintű *informatikai ismeretre* és *gyakorlatra*, részben legalább egy *világnyelv* olyan elsajátítására, amelyik lehetővé teszi nemzetközi szinten a *zavartalan kommunikálást*. Különösen kis, felzárkózó országok kormányzatának kellene átgondolnia ennek a két infrastrukturális kihívásnak a lényegét, az ezeknek való megfelelést pedig országuk egyik *alapvető beruházásának* kellene minősítenie. Vagyis e két infrastrukturális területen való felzárkózáshoz az eddiginél sokkal jelentősebb és összehangoltabb technikai, valamint személyi feltételeket kellene biztosítani. Meggondolandó az oktatói teljesítmény újfajta ellenőrzése is: a végzett munka honorálását – elsősorban a nyelvoktatásban – a tanulók által elért eredményhez lehetne kötni...

Az üzleti stratégia kérdőjelei

Az üzleti stratégia legnagyobb kihívása korunkban a vállalatok külső és belső környezetének egyre fokozódó *bizonytalansága* (Friedman, 2002; Mészáros, 2002; Hoványi, 2004). A hallatlanul felgyorsult mű-

szaki fejlődés közepette melyik vállalat menedzsmentjének nem kell azzal számolnia, hogy cége szinte egyik pillanatról a másikra elvesztheti versenyképességét, mert az egyik konkurens merőben új típusú termékkel jelent meg a piacon, alapvetően új, számára jelentős költségelőnnyel járó technológiát vezetett be, vagy hagyományos vevőköre állt át egy forradalmian új technológiára, s ehhez már egy másik gyártó másfajta termékét vásárolja meg? (Például milyen új lehetőséget nyit meg az építőiparban az üvegszálás beton alkalmazása, vagy milyen új gyógyszeripari távlatokat tárnak fel a génmanipuláció új eredményei?) Megnőtt a piacok bizonytalansága is, különösen a stratégia hosszabb időtávjában: egyre kockázatosabb előre jelezni a végső fogyasztás alakulását, hiszen mind kétségesebbek a nemzetgazdaságok és régiók növekedéséről, stagnálásáról vagy visszaeséséről, egyensúlyi helyzetükről, a foglalkoztatási és termelékenységi mutatóik alakulásáról stb. szóló prognózisok, de maga a fogyasztás is mind nehezebben becsülhető, nem utolsósorban a társadalmak kor-, igény-, jövedelem-stb. szerkezetének megváltozása miatt. (Például milyen irányba fordul és milyen intenzitású lesz a fejlett és a felzárkózó gazdaságokban a társadalom egyre nagyobb hányadát képviselő nyugdíjasok kereslete a következő években, évtizedekben? – Drucker, 2001.) Mind nehezebben számítható ki a meghirdetett gazdaságpolitikai célok teljesülése is: már az is egyre kétségesebb, hogy valóra váltásuk szándékát végül milyen eszközrendszerek, milyen ütemben képesek majd támogatni, és milyen (korábban ugyan bevált) politikai vagy gazdasági intézkedések bizonyulnak majd melléfogásnak az új feltételek között? (Például milyen forrásból, milyen merőben új módszerekkel tud majd úrrá lenni számos kormányzat a szociális ellátó rendszerek finanszírozásának egyre feszítőbb problémáin?) De elbizonytalanítják az üzleti stratégia kialakítását azok a nehezen felmérhető, sőt, olykor még utólag is csak nehezen azonosítható globális hatásláncok is, amelyek napjainkban már folyamatosan érik mind a nemzetgazdaságokat, mind az egyes vállalatokat. (Például sikerül-e a belátható jövőben hatékonyan szabályozni a rövid távra spekuláló portfóliótőke nemzetközi áramlását? – Soros, 1998.) Végül számottevően csökken a vállalatok belső környezetének stabilitása is: egyre égetőbb kérdés a menedzsment számára, hogy a különböző erőforrások mennyire őrizhetik meg korábbi értéküket a jövőben (például mi lesz az egyre fokozódó automatizálás és robotizáció hatása a munkaerő-gazdálkodásra), hogy a hosszú idő alatt körülmények között kiépített vállalati szervezet milyen hatékonyan szolgálja majd a működés szüntelenül

megújuló folyamatait (például sikeres lehet-e a manapság egyre népszerűbb tanulószervezeti működés folytatása egy új és szélsőségesen optimalizált termelési rendszerben), s hogy a cég gondosan „össze-csiszolt” irányítási rendszere mennyire tudja majd segíteni a sokszor viharosan változó üzleti célok elérését. (Például milyen arányú centralizálás, illetve decentralizálás a leghatékonyabb egy adott iparág új fejlődési szakaszában és az ennek megfelelő piaci feltételek között? – Faulkner – Bowmann, 1999)

Az üzleti stratégia megnövekedett bizonytalanságára mint kihívásra háromféleképpen válaszolt a menedzsment a közelmúltban: *stratégiai variánsokat* készített, amelyekben a vállalat belső és külső környezetének legnagyobb valószínűséggel bekövetkező feltételeit vette számításba; az erőforrások, a működési folyamatok, a szervezet, az irányítási rendszer, valamint a piacszerkezet és a piaci kapcsolatok átalakításával fokozta a vállalat rugalmasságát, hogy az képes legyen a viszonylag gyors pályamódosításra vagy -váltásra; *stratégiai célrendszerében* egyre nagyobb súlyt adott az üzletvitel biztonságának – akár azon az áron is, hogy hátrább sorolta az üzleti verseny hagyományos céljait, vagyis a nyereséget, a piaci részesedést, a tőkemegtérülést stb. Különösen ennek a harmadik „válasznak” lehetnek majd számottevő következményei mind a nemzetgazdaságokban, mind a globális szinten. A biztonság növelése mint kiemelt stratégiai cél ugyanis már a közelmúltban is több új – és főként az óriásvállalatok körében bekövetkezett – jelenséggel szembesítette a gazdasági élet szereplőit: 1) Egymással élet-halálharcban álló versenytársak *stratégiai szövetséget* kötöttek előbb kutatás-fejlesztési feladatok közös megoldására, később gyártás- sőt, piacmegosztásra is. Ezek a szövetségek hosszabb távon a vállalati verseny jellegét is könnyen megváltoztathatják, s különösen akkor, ha erőteljesen folytatódik a tőkekoncentráció (Gates, 1995). 2) Szűkíti a verseny területét a *tevékenység-kihelyezés* („outsourcing”), ha a beszállító maga is nagyvállalat – többnyire a szakterület élvonalbeli vállalata – és ugyanazokat a termékeket több, egymással versenyző óriásvállalatnak is szállítja. 3) Az óriásvállalatok részvényeinek mind nagyobb hányadát birtokolják kisbefektetők, nyugdíjintézetek, egészségügyi biztosítók stb. részvényportfóliójukban. Csak-hogy a portfóliók kezelői biztonságra törekednek, s ezért sokszor a versenytársak részvényeinek nagy hányadát is felvásárolják, hogy ezzel csökkentsék egy-egy vállalati csőd veszélyét. A *részvényeknek* ez a kereszttulajdonlása pedig óhatatlanul tompítja a versenyt. 4) Maguk az óriásvállalatok is növelik beruházásokkal biztonságukat: szabad tőkéjüket olyan üz-

letágakba fektetik be, amelyek „környezeti érzékenysége” számottevően különbözik meglévő üzletágaik érzékenységétől. Így eléri, hogy új üzletágaikat egyáltalán ne, vagy csak jelentős fáziseltolódással éri a környezet kockázatonvelő hatásai (Hamel, 2000). 5) A piaci verseny, s nem utolsó sorban a fejlesztési verseny kikényszeríti a tőkekoncentrációt: gyorsuló ütemben jönnek létre óriásvállalati *összeolvadások* és *felvásárlások*. Az ilyen vállalatok pedig egyre közelebb jutnak egy monopolhelyezethez, amelyik már kikényszerítené a kormányzati beavatkozást. Ennek elkerülésére viszont az összeolvadások és felvásárlások egyik pontján már megáll a koncentrációs folyamat – és ettől kezdve a vállalatok már úgy figyelnek egymásra, hogy az „élni és élni hagyni” elv alapján nem a piaci részesedés növelése, hanem a biztonságuk lesz az elsődleges céljuk. 6) Óriásvállalatok már eddig is számos *saját pénzügyi intézményt* alapítottak, hogy külső intézményektől függetlenül, vagyis nagyobb biztonsággal és kisebb költséggel bonyolíthassák le akár új beruházásaikat, akár a szabad tőkéjük forgatását szolgáló pénzügyi műveleteiket. (Ilyen például a GE Capital vagy a Mitsubishi Financial.) 7) Az óriásvállalatok egyre gyakrabban *érdekszövetségbe* tömörülnek, hogy együttesen vagy képviselőik révén *tárgyaljanak a kormányzatokkal*, s közösen érvényesíthessék üzleti érdekeiket: ezzel nagyobb biztonságot teremtenek cégük számára mind az esetleg mindnyájukat fenyegető kormányzati döntésekkel, mind pedig a szövetségbe tömörült konkurenseik kihívásaival szemben.

A gazdaságpolitika közismert feladata, hogy ne csupán a gazdasági racionalitást vegye figyelembe, hanem – megfelelő egyensúlyt tartva a célok között – segítse a társadalom nem gazdasági céljainak teljesülését is. Minden gazdaságpolitikának van azonban egy nagy kísértése: a többé-kevésbé irreális politikai szándékok szolgálata, hogy ezzel újabb és újabb lehetőséget teremtsen a politikusoknak és pártjaiknak. Ez indokolja annak hangsúlyozását, hogy a gazdaságpolitikának úgy kell mindvégig megmaradnia a gazdasági racionalitás korlátjai között, hogy azt – a kényes egyensúlyt fenntartva – csupán a társadalom nem gazdasági céljainak valóra váltása érdekében lépje át. Ebben segítheti a gazdaságpolitikát, ha *folyamatos párbeszédet* alakít ki a meghatározó jelentőségű vállalatokkal, s ennek keretében *megismerheti stratégiai törekvéseiket*, valamint meglátásaikat arról, hogy milyen környezeti feltételek segítik, illetve gátolják ezek megvalósítását. Úgy tűnik, globálissá tárgult, egyre többfajta és egyre nagyobb kockázattal átszőtt világunkban mind a nemzeti, mind a regionális szintű gazdaságpolitika nem nélkülözheti azt a majdhogy „min-

dennapi” információ-inputot, amely elsősorban az óriásvállalatok (mind a transz-, mind a multinacionális vállalatok) gazdasági racionalitását és alakuló stratégiai törekvéseit tükrözi, s amelyet ezután a gazdaságpolitikának természetesen értékelnie kell, figyelembe véve mind saját korlátjait, mind a gazdasági és a társadalmi célokat. (V.ö. Rapkin – Avery, 1995)

Intermezzo II.:

A kis- és középvállalatok stratégiájáról

A három különböző típusú kis- és középvállalat stratégiájának kialakításakor más és más feladatokkal és feltételekkel kell számolni. A *bolygóvállalatok* sorsa szorosan kötődik ahhoz a nagyvállalathoz, amelynek beszállítanak. Ezért alapvető követelmény számukra, hogy legalább fő irányában ismerjék ez utóbbi stratégiáját. Az ehhez való illeszkedésüket könnyíti meg, ha idejében egyeztetik a bolygó vállalat stratégiájának a fő irányait saját elgondolásaikkal: főként azért, hogy a minél sikeresebb illeszkedés érdekében előre jelezzék, milyen fejlesztési támogatásokat (know-how-t, szakképzést, a bankhitelnél kedvezőbb fejlesztési hitelt stb.) igényelnének partnertől. Ez azonban – mint pusztán termék- és/vagy technológia-váltás – sokszor még nem teszi lehetővé a kkv-k számára, hogy megvalósítsák növekedési terveiket. Egy újabb beszállítást igénylő vállalatot pedig nem kereshetnek, hiszen a bolygóvállalati pozíció feltétele a kizárólagos kapcsolat. Ezért a kkv növekedését az a stratégia biztosíthatja leginkább, amelyik feltárja, hogy jelenlegi partnere (amelyik többnyire transz- vagy multinacionális óriásvállalat) hol működteti hasonló profilú vállalategységeit, majd ezeknek is felajánlja termék- vagy technológiamódosítást nem, vagy alig kívánó beszállításait. (Ezek elfogadása esetén a szállítási költségdöbbletet általában bőven ellensúlyozza az új beszállításokkal elért nagyságrendi megtakarítás.)

A *beszállító* kkv-k több nagyvállalat számára végeznek beszállításokat, s ezek sokszor versenyhelyzetben vannak egymással, vagyis egy beszállító kkv nem várhatja, hogy fejlesztéseihez bármilyen támogatást kapjon megrendelőitől. Ezért stratégiájának kialakításakor a következő két kérdéskört célszerű folyamatosan szemmel tartania: miként alakul a műszaki fejlődés saját és beszállítást igénylő partnerei iparágában, valamint a végső felhasználók körében, és mennyire szilárd a partnervállalatok piaci és gazdasági helyzete? Az ilyen kkv-k stratégiájába azonban célszerű egy „vészforgatókönyvet” is beépíteni: ennek azt kell tartalmaznia, hogy egy-egy meglévő megrendelő

kiesése esetén milyen újabb partnerekkel számolhat a kkv; az ezeknek címezhető ajánlatokban milyen versenyelőnyöket hasznos hangsúlyozni; s ezek valóra váltása miként befolyásolná a kkv üzleti eredményét, ha végül sor kerülne az új beszállításra.

A széles piacra gyártó és/vagy azon értékesítő kkv-k aligha fognak stratégiát készíteni, ha piacuk gazdaságának növekedése csekély, ha stagnál vagy visszaesik a gazdaság, s vele együtt a kkv piaca: ilyenkor a kkv-k, mint igen sebezhető szervezetek általában a rövid távú túlélésre koncentrálnak. Célszerű viszont, ha egy kkv megtervezi stratégiáját akkor, amikor erőteljesen bővülnek a piaci lehetőségek és javulnak a gazdaság alapvető mutatószámai. Ezekben a stratégiákban mindenekelőtt két követelményt kell érvényesítenie: meg kell teremtenie annak a lehetőségét, hogy a piaci-gazdasági változásokról szóló információk igen rövid idő alatt jussanak el a kkv-hez (hiszen termékei, szolgáltatásai többnyire jól körülhatárolt piaci rés igényét szolgálja ki, márpedig a rések nemcsak gyorsan nyílnak meg, hanem igen gyorsan be is záródhatnak), s a piaci rés igényének megváltozásakor gyorsan és rugalmasan tudjon átállni egy másik igény kielégítésére. Vagyis az üzleti stratégiák jellegzetes feladatait – a ráfordításkorlátok számbavételét, a hozamok előrejelzését, a befektetés megtérülésének mérlegelését, valamint a megvalósítandó stratégia kockázatának vállalhatóságát – célszerű ezzel a két új követelménnyel kiegészítenie.

Ezen a területen az egyik legfontosabb követelmény a gazdaságpolitikával szemben, hogy vegye számításba a három különböző típusú kkv sajátosságait, amikor – a nemzetgazdaság kiegyensúlyozott fejlődésének elősegítésére – támogatni kívánja ezeket. A bolygóvállalati státusz elnyerését elsősorban olyan fejlesztési-korszerűsítési alapokból való juttatásokkal segítheti a gazdaságpolitika, amelyekre a kkv-knek és a beszállítóikat igénylő (óriás)vállalatoknak együttesen kell pályáznuk. A beszállítói tevékenység kiterjesztését adókedvezményekkel, degresszív adóskálával ösztönözheti a gazdaságpolitika. A széles piacra gyártó és/vagy azon értékesítő kkv-k esetében pedig elsősorban a magas árszínvonalú export hányadának növekedését kellene elismernie – például úgy, hogy nem vet ki sem vámot, sem adót arra a forgalomnövekedés értékében beszerzett importra, amellyel a kkv termelésének és/vagy szolgáltatásainak technikai színvonalát növeli.

A szervezetfejlesztés új értékrendje

Az ipari nagyvállalatok kialakulásával egyidőben megfogalmazódtak azok az irányelvek is, amelyek segítségével fel lehetett építeni a vállalatok hatékony

szervezetét (Schultz – Hatch, 2000). Alapvető és immár „klasszikus” követelmény volt 1) a hozzáértés és a munkatársak világosan elhatárolt csoportosítása a szervezeten belül hozzáértésük szerint; 2) a főlé- és alárendeltségek egyértelmű megjelölése, hogy az ezeknek megfelelő információk pályákon fennakadás nélkül áramoljanak az utasítások, illetve zavartalanul folyhasson a végrehajtás ellenőrzése; 3) a szervezet legfőbb céljának, nevezetesen a maximális hozamnak az elérése, amelynek magvalósításához a szervezetnek minimális ráfordításokkal (költségekkel) kellett működnie; 4) a humán erőforrással szemben a meghatározó követelmény a hajsza pontos végrehajtás volt, amit ennek a termelékenység maximumával kellett teljesítenie; 5) a vezetés hierarchiájában minden alsóbb szint vezetőjének – a végrehajtás részfeladatainak megfelelően – csupán a felülről kapott „tervcélok”, tennivalókat kellett lebontania az irányítása alatt működő szervezet csoportjai vagy egyénei számára.

A modern óriásvállalat szervezeti felépítésében egyre többször kérdőjelezzik meg ezeket a „klasszikus” követelményeket: 1) A vállalatok feladatai szakmailag egyre bonyolultabbak és megoldásukra mind kevesebb idő áll rendelkezésükre, ami kikényszeríti, hogy ezeket több szakterület képviselőiből álló munkacsoportok, „teamek” vagy „task force”-k oldják meg. 2) Egyre több olyan időszakos szervezeti egység jön létre, amelyet vagy függetlenítenek a vállalati hierarchiától, vagy azzal párhuzamosan építenek ki; ezek feladatait a vállalat csúcsvezetőjétől kapják, és csak neki számolnak be az elért eredményekről (Chambers, 2000). 3) A vállalatok legfőbb célja már sem a maximális hozam, sem az annak elérését segítő minimális költség – sőt, már nemcsak új alapvető célok jelentek meg (például a világméretű műszaki fejlődésben elfoglalt vezető pozíció mint cél, az elfogadható maximális kockázat vagy az elérendő minimális rugalmasság célja, avagy a termelés vonatkozásában az egyéni igények kielégítése a sorozat- és tömegtermelés technológiájával stb.), hanem újabban szükség van a célelemek „rotációjára” is, ami megköveteli a szervezet felépítésének céloktól függő módosítását, tehát a rugalmas szervezeti felépítést. 4) A humán erőforrástól mindinkább elvárják, hogy kreatív legyen, innovációs ötletekkel álljon elő, ami viszont kísérletezésekkel jár, magában hordja a tévedés lehetőségét, vagyis már hívságos lesz a maximális termelékenység követelménye is. 5) Az alsóbb szintű vezetőknek, sőt maguknak a végrehajtóknak is, mindinkább be kell kapcsolódniuk a felsőbb szinten születő döntések előkészítésébe, vagyis a felülről kapott „tervek” pusztá lebontása, végrehajtásuk megszervezése helyett már mind több-

ször kezdeményezniük kell ezek létrejöttét, és véleményezniük kell a kialakításuk részleteit: ebben az értelemben egyre inkább *elmosódik a határ* döntés és végrehajtás, tehát a vállalati *hierarchia szintjei* között (Christensen – Rayner, 2003).

Az újabb szervezetfejlesztési irányelvek megvalósítása számos új szervezeti formát és szervezési technikát hozott létre (Hammer – Champy, 2000). A munkacsoportok egyre nagyobb szerepe például megkövetelte, hogy egyes munkatársak és vezetők felvételekor, illetve kinevezésekor igen nagy súllyal mérlelgjék: *ők mennyire lesznek képesek a teammunkában való részvételre*, vagy egy többszarmájú feladatcsapatba való beilleszkedésre? Az óriásvállalatok körében pedig *létrejött a diverzifikálás mindhárom formája*, vagyis a vertikális, a horizontális és a regionális diverzifikálás², s ezek mindegyike más szervezeti formát igényel, másként kötődik a vállalat központjához és egymáshoz való kapcsolatai is új megoldásokat kívánnak. (Ezek eredménye például a holdingszerű vállalati működés, amelyik már csupán néhány alapvető – főleg pénzügyi, a felsővezetőket érintő humánpolitikai és a vállalati profilt módosító – feladatra összpontosítja egy óriásvállalat vezérkarának tevékenységét.) A változó vállalati célkitűzések *új vezetői pozíciók és új végrehajtó szervezetek* létrehozását tehetik szükségessé: így jött létre például a CIO (az információrendszer igazgatója), a COO (az operatív működést irányító igazgató) a CCRO (a klaszterszervezet igazgatója) vagy a CLO (a logisztikai rendszer igazgatója) pozíciója³, illetve így alakultak ki óriásvállalatoknál a tőkebefektetéseket menedzselő „capital” és „finance” szervezetek (például a már említett „GE Capital” és a „Mitsubishi Financial”), vagy így kerülnek összevonásra egyes fejlesztő, termelő és értékesítő szervezeti egységrészek egy-egy új termék piaci bevezetését megelőző hosszabb-rövidebb időszakra. Az innovációs készség növelésére például mind több vállalatnál úgy szervezik meg az erőforrások hasznosítását, hogy azok ne csak a termelési feladatokat szolgálják, hanem – legalábbis kapacitásuk törtreszében – tegyék lehetővé a potenciális innovátorok kísérletezéseit is. (Egy másik új lehetőség a kreativitás maximális kihasználására a *virtuális vállalatként* való működés. Ekkor a vállalat vezetése csupán összefogja annak a számos közreműködő vállalatnak, külső szakértőnek vagy szakértő csoportnak a tevékenységét, amelyeket a menedzsment meghatározott termelési-szolgáltatási feladatnak megfelelően válogatott össze az internet segítségével és akár globális méretekben is.) Végül az alsóbb szintű vezetők, sőt, a csupán végrehajtásban résztvevők (a „frontemberek”) döntés előkészítésekbe való bevonására végül kiala-

kult a mára már széles körben ismert „*tanulószervezet*”. Ebben a frontemberek küldenek jelzéseket akár a csúcvezetőig, majd végrehajtják a jelzések alapján született csúcvezetői döntéseket, s ezután ismét jelzik az ezek végrehajtásával elért újabb eredményeket (Stacey, 1996).

A gazdaságpolitikának elemeznie és értékelnie lehetne – főként az államigazgatás szempontjából – a szervezetfejlesztés mikroszférájában elért eredményeit. Meg kellene fontolni például a következőket: *Lazítani lehetne a megmerevedett szakmai kapcsolatokat* – a vállalatoknál alkalmazott team- és task-force szervezetek működési elvéhez hasonlóan – mind az államigazgatási szervezeteken belül, mind azok között. Az is valószínű, hogy a „*funkcióhatárok* (meggondolt!) *légiesítése*” sok esetben felgyorsíthatná az államigazgatási szervezetek döntési folyamatait. Tágabb értelemben azt is érdemes lenne mérlegelni, hogy amikor módosulnak a társadalom- és gazdaságpolitikai célok, akkor érdemes-e a vállalati példát követni, és a *célokhoz igazítva* – vagyis a stabilitás alapvető követelményét szem előtt tartva, és nem öletszerűen vagy politikai szempontokhoz igazodva – *módosítani a szervezetet* az államigazgatás egészének szintjén és/vagy egyes intézményeiben. (Jó példával szolgálhat a „0 alapú vezetés” a „Zero Based Management” tapasztalata⁴: azért vezették be elsőként az amerikai államigazgatásban, mert érzékelték, hogy intézményeik szervezeti egységeinek vezetése minden induló évben bővítéseket igényelt azon a címen, hogy új feladatokat kapott – ám arról mindig elfeledkeztek a szervezetek vezetői, hogy korábbi tennivalóik egy része már nem terheli őket az új esztendőben, s ezért a már meglévő kapacitásuk egy hányada feleslegessé válik.) Azon a szemléleten is érdemes lenne változtatni, hogy az államigazgatási apparátus fő feladata a változó politikai koncepciók „szolgai” végrehajtása: a szervezet működésében erősíteni lehetne a *kreativitást*, hogy a szakértelem ne csupán a döntés-előkészítésben és a végrehajtás technikájában, hanem akár a meghatározó jelentőségű célok kitűzésében is szerepet kapjon. Végül az államigazgatási szervezetek feladatává kellene tenni, hogy ne csak a döntések előkészítése során végezzenek *hatástanulmányokat*, hanem készítsenek ilyeneket a *döntések végrehajtását követően* is, hogy így kézzelfoghatóvá válhassanak a hibás döntések, ezek okai és következményei mind a döntést hozók, mind a széles társadalom számára.

A menedzsment, a vállalatirányítás új kihívásai

A globálissá tágult gazdasági környezet, a műszaki fejlesztés és a gazdaság felgyorsult folyamatai *új súlypontokat* jelölnek ki a nagyvállalatok (korporációk)

csúcsvezetőinek feladataiban – részben a korábbi, „klasszikus” tevékenységek, a tervezés, a szervezés, az irányítás és az ellenőrzés helyett (Farkas – De Baker, 1996). Az egyik új, „5+1-es modell” például a következő súlyponti feladatokat tartalmazza: 1) Egy „vállalati önazonosság-csomag” kialakítását, amely a korporáció küldetését, „alapvető hozzáértéseit” és „meghatározó értékeit” („core competencies and values”), valamint a versenytársaktól megkülönböztető identitását és kultúráját foglalja magában (Harrison – Huntington, 2000). 2) A korporáció *stratégiai tervének* összeállítását, amelynek – új elemként – tartalmaznia kell, hogy a környezet számításba jövő változásai miként befolyásolhatják a tervezett hozamot, milyen ráfordítás-módosításokat tehetnek szükségessé, hogyan változtatják az üzleti kockázat mértékét, és mekkora áldozatot kíván az esetleges pályaváltás vagy pályamódosítás? (Lynch, 1997) 3) A vállalati *szervezet kialakítását*, beleértve vezetőik és munkatársak kinevezését az egyes pozícióikra – követve ebben azt az új elvet, hogy a korporáció sikeres működése szempontjából sokszor a tehetséges jelöltek megtalálása, és nem az előre kialakított szervezeti struktúrához való feltétlen ragaszkodás az elsődleges. 4) A korporáció *operatív működési rendszerének megszervezését, az ösztönző rendszer kialakítását* és a működés fő folyamatainak ellenőrzését már nemcsak a kontrolling, hanem a környezeti változásokat is érzékelő stratégiai kontrolling segítségével. (Az utóbbival kapcsolatban mind többen hangsúlyozzák, hogy „manapság a csúcsvezetőnek már napi feladata, hogy figyelemmel kísérje a három legkritikusabb tényező alakulását: a vállalati pénzáramot, a humán erőforrás problémáit, valamint azoknak a hatásláncoknak a megindulását a vállalat globális környezetében, amelyek várhatóan eléri majd a vállalatot”.) Alapvető követelmény az operatív működéssel szemben az is, hogy maradéktalanul szolgálja a „vállalati önazonosság-csomagban” foglaltakat. 5) Végül egyre nagyobb időhányadot köt le a csúcsvezető tevékenységében a *kommunikálás*: a vállalat céljait, eredményeit és feladatait kell megismertetnie – természetesen más-más mélységben és összefüggésekben – vezetőitársaival, a beosztott vállalati munkatársak legszélesebb körével, a „stakeholderekkel” – sőt, a társadalom széles rétegeivel is. (Nemhiába panaszkodnak újabban a topmenedzserek, hogy kommunikációs kötelezettségeik sokasodása miatt „arra már alig jut idejük, hogy tűnődjenek vállalatuk jövőjén...” – A modell „+1” tényezője pedig a csúcsvezető *alkatának, koncepcióinak és vezetési technikáinak*, „égi kegyelemben fogant szimbiózis”: az a valóban irigylésre méltó eset, amikor ezek összehangol-

tan szolgálják a vállalati célok megvalósítását. (Szamos menedzsmentguru állítja, hogy a megfelelő csúcsvezető kiválasztása egy óriásvállalat élére ugyanolyan alapvető döntéssé vált napjainkban, mint a vállalat teljes profiljának vagy egész piacszerkezetének a megváltoztatása... – Vernon – Wells, 1995)

A menedzsment tudósai még más új sajátosságokra is ráirányítják a figyelmet. Ezek közül témánk szempontjából néhány fontosabb a következő. A tapasztalatok azt jelzik, hogy egy nemzetközi óriásvállalat új csúcsvezetőjének – akit nem a vállalat vezetéséből választottak ki – mintegy *másfél-két évig tart*, amíg mélyrehatóan megismerkedik a korporáció belső és külső feltételeivel (Hoványi, 2004). Ám kinevezését, majd működését kezdettől fogva árgus szemekkel figyeli a tőkepiac, és nem hagyva sok türelmi időt, ítéletet mond erről a cég részvényeinek árváltoztatásával. Ezzel kapcsolatban kétségtelen, hogy az óriásvállalatok *csúcs- és felső vezetőinek megítélése* romlott az utóbbi években: maga a társadalom is alacsonyabban minősíti például a teljesítményüket és az erkölcsi normáikat, mint egy vagy két évtizeddel ezelőtt. Ugyanígy értékeli tevékenységüket a legtöbb *igazgatótanács* is: a legutóbbi évtizedben például háromszor annyi csúcsvezetőt váltottak le az igazgatótanácsok, mint a '80-as évtizedben. (Megjegyzendő: a más szervezettől, vállalattól hozott új csúcsvezetők közül arányaiban jóval többet bocsátottak el, mint ahány, a cég saját állományából kinevezett csúcsvezetőnek mondtak fel.) Általános tapasztalat az is, hogy a fejlett ipari országok óriásvállalatainak körében csökkent a *középvezetők* száma és megfogyatkozott hatáskörük is: a felső vezetés és maga a CEO is egyre több közvetlen kapcsolatot tart a végrehajtó szervezeti egységekkel (akár a már említett tanulószervezeti működés formájában). Ez összhangban van azzal a megállapítással, hogy *mind kevesebb* azoknak a vezetőknek és munkatársaknak a *száma*, akiken valóban múlik a vállalat rövid és hosszú távú üzleti sikere (Kilpatrick, 2001). Ennek megfelelően mind gyakrabban emelik ki az üzleti siker két alapvető tényezőjeként: a szervezet *egyszerű felépítését és ötlet dús, innovatív működését*⁵, valamint azt, hogy az üzleti sikernek is mind számottevőbb feltétele a vezetők és a beosztottak *általános* (tehát nem csupán szakmai!) *kultúráltsága*. Végül egyre erősödik az a vélemény, hogy mind nagyobb szerepet kell kapnia a korporációk operatív irányításában is az *igazgatótanácsuknak*, stratégiájuk jóváhagyásában pedig a *tulajdonosoknak*, illetve az egyéni tulajdonrészüket képviselő szervezeteknek (Drucker, 2001).

Talán érthető, hogy a mikroszférának a menedzsment területén bekövetkezett értékváltozásai sugallják a

legtöbb – habár olykor kézenfekvőnek tűnő – analógiát a gazdaságirányítás számára. Ez utóbbi esetében is alapvetőnek tűnik egy átütő erejű „önazonosság-csomag” összeállítása, egy olyan *országkép megalkotása* „küldetéstől” a sajátos kultúráig és mindezek hatásos kommunikálásáig, amelyeket – ha még nincsenek meg – valóban „ki kell találni”. Arra is rá kell döbbsen, hogy a gazdaságpolitikai koncepció nemcsak alapvetően környezetfüggő (vagyis hogy nem lehet benne büntetlenül voluntarista elképzeléseket erőltetni), hanem a környezet alakulásához igazodva tartalmaznia kell a hozamterveken, ráfordítás-korlátokon és -szerkezeten kívül a várható *kockázatokat*, sőt a környezet kényszerének hatására esetleg szükséges *pályamódosítások* perspektíváit is. A pályamódosítások megkezdéséhez pedig szükség van egy olyan korszerű és független „*monitoring-rendszerre*”, amelyik folyamatosan figyeli az immár globálissá tágult környezetet, azonnal továbbítja ennek impulzusait a gazdaságpolitikának – s az már a gazdaságpolitikai döntéshozók egyik legnagyobb szakmai kihívása, hogy ne siessék el döntéseiket, de ne is késlekedjenek azokkal. A döntéseket, az elért eredményeket és a tervektől való elmaradást pedig mindig egyszerűen kell *kommunikálnia* a gazdaságpolitikának – úgy, hogy a tájékoztatás a széles társadalmi rétegek tagjaihoz mint *felnőttekhez* szóljon. A gazdaságirányítás vezetőivel szemben ismét egy „hármaskör követelményt” állít fel a társadalom: megfelelő *alkatát* (beleértve erkölcsi normáját épp úgy mint karizmáját), *koncepciójának* megalapozottságát, új lehetőségeket felismerő eredetiségét és mozgósító erejét, valamint képességét a koncepciója valóra váltásához szükséges *technikák* kiválasztására és alkalmazására. Azt is érdemes szem előtt tartani, hogy a mikroszférában másfél-két évre teszik, amíg egy új és más szervezettől érkezett csúcsvezető mélyrehatóan megismeri a vállalatot; ez az időtáv valószínűleg úgy rövidíthető le radikálisan a makroszféra esetében, hogy *árnyékkormány* kíséri folyamatosan figyelemmel – többek közt – a gazdaságpolitika szféráját. Ám egy árnyékkormány csak akkor töltheti be feladatát, ha a megválasztott kormány kritikáján kívül rendszeresen előáll a kormányénál jobb javaslatokkal is. Tanulság lehet az is, hogy a mind jobb gazdasági eredmények érdekében csökkenteni kell a *hierarchia szintjeit* az államigazgatás egész szervezetében és *karcsúsítani* kell magukat a szervezeteket is – de *jobban meg kell becsülni* a szervezeteknek azokat a vezető és beosztott szakembereit, akiken a működés hatékonysága ténylegesen múlik. Végül – úgy tűnik – erőteljesen fejleszteni kellene a *szakmai és a társadalmi ellenőrzést* a politika, a gazdaságpolitika és az államigazgatás egész területén.

Intermezzo III:

A profit oroszlánrészének új forrásai

Az utolsó évtized meglepő történetei közé tartozik, hogy egyre több ipari és/vagy szolgáltató óriásvállalat nyereségének oroszlánrésze nem gyártó tevékenységből, nem termékeinek vagy szolgáltatásainak értékesítéséből származik, hanem a *pénzügyi szférában* jön léte. Ezek az ipari és/vagy szolgáltató óriásvállalatok ugyanis olykor biztonságosabbnak tartják a pénzügyi befektetéseket, mint a műszaki fejlődés új eredményeivel és a versenytársak váratlan akcióival befolyásolt áru- és szolgáltatáspiacot, vagy a pénzügyi szféra befektetéseivel nagyobb nyereséget remélnek, mint amekkorát az áru- és szolgáltatáspiacon tudnának elérni (Slywotzky – Morrison, 1999). Így jönnek létre egyre nagyobb számban a különböző befektetési alapokba, állampapírokba, kiugróan sikeres vállalatok részvényeibe stb. történő befektetések, avagy egy óriásvállalat szabad tőkerészének kockáztatása a devizapiac előnyösnek vélt műveleteiben. S mindez valóban csábító, amíg a pénzügyi befektetés gazdaságában tart a fellendülés és erősödik a tőzsde, amíg nő a vásárolt vállalati részvények árfolyama, vagy amíg a devizaárfolyamok az elképzelések szerint alakulnak. Az ilyen pénzügyi műveletek sikerének kulcsa tehát a jó prognózis, ami egy főként erre szakosodott felsőszintű vezető, a CFO („Chief Financial Manager”) felkészültségétől, éleslátásától és nem egyszer „megérzéseitől” függ. A hozzáértő és sikeres CFO tehát *jóval nagyobb nyereséget* hozhat a vállalatnak, mint akár a műszaki fejlesztés, akár a termelés vagy a marketing irányítója, amiért újabban magasabbra is értékeli a tevékenységét. Ezt az is jelzi, hogy az utóbbi években az óriásvállalatok új csúcsvezetőinek több mint fele a CFO-k közül került ki. Igaz, az ilyen csúcsvezetők közül csak az vált be a CEO posztján, aki a pénzügyi szakterület mellett bizonyítani tudta felkészültségét a vállalati működés *műszaki, piaci és humánpolitikai* területein is.

Kialakult azonban egy másik elképzelés is arról, hogy miként tudja megsokszorozni profitját egy termelő és/vagy szolgáltató óriásvállalat a működési területétől (profiljától) olyan merőben idegen szakterületen, amelyik nem illeszthető be a horizontális diverzifikálás felfogásába. Az új elgondolás lényege – melyet néhány éve még a menedzsment guruk sora ünnepelet – az volt, hogy „zentúl ne az emberek dolgozzanak a profitért, hanem a *profit dolgozzon az emberekért*” (Hoványi, 2002). Ezt úgy kívánták megvalósítani a gyakorlatban, hogy az óriásvállalat tőkével

járuljon hozzá számos kisebb és a legkülönbözőbb iparágakba tartozó vállalat fejlesztéséhez, és ennek fejében kapcsolódjék be ezek menedzselésébe is, alkalmazva a legkorszerűbb vezetési koncepciókat és technikákat. Az elképzelés, majd a valóra váltás ünneplése azonban nem tartott sokáig, mert a nagyszabású kísérlet vége a modern vállalatgazdaság-történet egyik *legnagyobb bukása* lett⁶. S máig nem egyértelmű, hogy mi volt a bukásnak – és a menedzsmentguruk akkori melléfogásának – a fő oka: az, hogy maga az *elgondolás* alapvetően *hibás*? Vagy csak az, hogy a történet óriásvállalatának felső vezetése *törvénytelen eszközökkel* igyekezett áthidalni a menet közben keletkezett veszteségeket? Vagy az, hogy ennyire szétágazó profilú vállalatokat *nem lehet egyetlen központból hatékonyan irányítani*, akármilyen felső szinten kvalifikált menedzsergárdára – ebben az esetben főként a Harvard és a Yale MBA fokozatot nyert legkiválóbb és erre a feladatra toborzott fiatal menedzsereire – bízák is az irányítást?

Úgy tűnik, globálissá tágult világunkban a makroszférában is megnőtt az „első számú pénzügyi vezető” szerepe, s nemcsak azért, mert egy gazdaság egészének a *sikere egyre nagyobb mértékben függ a pénzügyi világban hozott döntésektől*. A makrogazdasági „CFO” (magyarán: a pénzügyminiszter) befolyása azért is nőtt, mert leginkább ő tarthatja a kezét a gazdaság operatív, valóban *napi működésének* ütőerén, ami lehetővé teszi felgyorsult világunkban a *gyors beavatkozásnak mint versenyelőnynek* a kihasználását. Nagy tanulság lehet azonban, hogy a vállalati szférában egy vállalati csúcavezetővé kinevezett CFO sikerének alapvető feltétele, hogy ismerje és méltányolja a pénzügyek összefüggéseit más szakterületek sajátosságaival és szempontjaival. A „profit az emberekért” koncepció pedig leginkább azzal a tanulssal járhat a makrogazdaság szintjén, hogy még a legkiválóbb felkészültséggel sem lehet „kívülről” irányítani, vagyis elszigetelten az események, folyamatok, emberi kezdeményezések és reakciók „mélyáramlataitól”: minden *irányítás* egyszerre hat fentről lefelé és lentől felfelé – vagyis minden irányítás *kétirányú, megértést és megértetést igénylő folyamat*.

Néhány záró gondolat

Napjainkban számottevően változott a gazdálkodó szervezetek értékrendje: az üzleti sikerhez szükséges újabb értékek néhány eleméről és ezek érvényesülésének makrogazdasági feltételeiről szoltak az eddigiek. Az értékek módosulásában – úgy tűnik – van egy alapvető különbség a mikro- és a makroszféra

közt: a *vállalati* szférában új értékeket követel ki a versenyképesség, vagyis *értékváltásra* van szükség – az ezt segítő makrogazdasági feltételek létrehozása pedig elsősorban gazdaságpolitikai *mértékváltást* igényel. Ezért befejezésül szerepeljen néhány gondolat arról, hogy elsősorban a gazdaságpolitika mely területein és milyen szempontok szerint kellene megfontolni ezt a kedvezőbb hátteret létrehozó mértékváltást:

- A gazdaságpolitikának talán legalapvetőbb kérdése, hogy mit ismerjen el meghirdetett értékrendjének csúcsán: a *teljesítményt* vagy az *esélyegyenlőséget* teljesebb kialakítását. Ez a két elsődleges cél hosszú évtizedeken keresztül egyértelműen tükrözte a politikai jobb- és baloldal meghatározó értékrendjét – vagyis ezek a célok e két irányzat világgfelfogásában gyökereztek és ezért mintegy „*apriori posztulátumok*” voltak. (Az utóbbi évek története, hogy a politikai jobb-, illetve baloldal számos, eredetileg a másik oldal által hirdetett célt valósított meg – ezzel azonban nem csorbult a két célnak ez a jellege.) Az értékrend egyik következő és szintén döntő jelentőségű eleme a gazdasági *növekedés* serkentésének és az *egyensúly* megőrzésének egyidejű követelménye volt. Az éppen érvényes gazdaságpolitikának ez is egyik „*a priori posztulátumává*” vált abban az értelemben, hogy a gazdaságpolitikások e kettő optimumát elsősorban a kölcsönhatásukban keresték: azt a növekedésserkentést, amellyel még megőrizhető a kívánt egyensúlyt. Úgy tűnik azonban, hogy gazdasági teljesítmény és esélyegyenlőség, gazdasági növekedés és egyensúly egyre jobban elvesztik korunkban „*a priori*” jellegüket: a gazdaságpolitika *mértékét*, amellyel egyiket vagy másikat preferálja, mindinkább három új tényező figyelembevételével kell módosítani – nevezetesen a *világgazdasági változó feltételeknek*, a mértéket meghatározó *döntés rövid és hosszú távú hatásainak*, valamint a prognosztizált *eredményeknek* és az ezekkel járó *kockázatoknak* a figyelembevételével.
- A gazdaságpolitika jobb vagy rosszabb koncepciók alapján, számos eszközzel és különböző intenzitással iparkodott mindig is befolyásolni gazdaság *optimális szerkezetének* kialakulását – a gazdasági ágak arányától a vállalatok nagyság-struktúráján át a termékek és szolgáltatások korszerűségi szerkezetéig. Ennek során értékelte a hazai lehetőségeket, a belső fogyasztás és a reálisan számításba vehető külpiacon igényeit és feltételeit, valamint a konkurens nemzetközi versenyének jellemzőit – s mindezt főként az elérhető *gazdasági versenyelőnyök* szempontjából (jóakaratóan figyelmen

kívül hagyva most a döntések önkéntes vagy kényszer szülte politikai szempontjait). Napjainkban azonban a befolyásolás *mértékét*, irányát és irányainak súlyát (azaz ezekben a mértéket!) egy új szempont is befolyásolja, méghozzá döntő mértékben: az a törekvés, hogy a nemzetgazdaság minél inkább felzárkózhasson, akár csak a távolabbi jövőben és akár csak számottevő rövid távú áldozatok árán is azokhoz, akik a „tudás társadalmának” nemzetközi versenyelőnyét élvezik. S ez a kormányzati befolyásolás és anyagi ráfordítás mértékének igen jelentős növelését igényli az *általános iskolai oktatás* céljainak és módszereinek módosításától az *alap- és alkalmazott kutatás-fejlesztés* támogatásáig, hogy széles körben alakuljon ki mind a *kreatív gondolkodás*, mind az *egyének innovációs készsége*, ami azt is feltételezi, hogy egyre többen hajlandók legyenek a szinte folyamatos és sokszor bizony kockázatos *vállalkozásra*.

- A nemzetközi versenyképesség egyre lényegesebb feltétele a mikroszféra szereplőinek nagy *munka- és minőségi fegyelme*. Ezt igen sokszor maga a termelés munkafolyamataiban alkalmazott korszerű technológia kényszeríti ki, sokszor azonban a menedzsmentre vár, hogy érvényt szerezzen követelményeinek. A fegyelemsértésnek olykor hatékony eszköze lehet a büntetés, a fegyelmezettségnek pedig a jutalmazás. Korunkban azonban egyre szembevetőbb, hogy a munka- és minőségi fegyelem betartásának két új feltétele is van: egyik a *termelésben és szolgáltatásban résztvevők képzettsége*, a másik a *kulturáltsága*. Ez az a két terület, amelyen a gazdaságpolitikának támogatnia lehet és kell a korszerű fegyelmi követelményeknek való megfelelést. Az *előretartó szakképzés* rendszerének kiépítése azt követeli meg, hogy egy fiatal és már a jövő igényeihez igazodó szakembergárda tanulhasson a *holnap* gépein, sajátíthassa el a *holnap* technológiáját. S ez éppúgy megkívánja a gazdaságpolitika képviselőitől a szakmai és strukturális előrelátást, mint a források előteremtését a korszerű oktatási technológiák beruházásaihoz. A magas szintű munka- és minőségi fegyelemnek van azonban egy másik döntő feltétele is: a nem szakmai, hanem az *általános kulturáltság*. Ez a kultúrával való „átitatótságot” megnyilvánul mindenben, a munkavégzés apró mozzanataitól kezdve a munkahelyi közösségbe való zavartalan beilleszkedésig. Ezért kell a gazdaság- és társadalompolitikának ebben is „mértéket váltania”: a nagyobb és tartósabb gazdasági teljesítmény érdekében egyre fo-

kozottabban kell elősegítenie, hogy a társadalom valahány rétegét mindinkább hassa át az általános kultúra értéktérítő és értéktérítésre ösztönző hatása.

- Mind a fejlett ipari, mind a felzárkózó országok fejlődésében meghatározó szerepe van a *külföldi működő tőke* beáramlásának: elősegíti a műszaki fejlődést, növeli a nemzeti jövedelemet, a foglalkoztatást, a nemzetközi versenyképességet stb. Különösen a kisebb felzárkózó gazdaságok számára sorskérdés, hogy sikerül-e a fejlődésükhöz szükséges tőkét „becsábítani”? S ehhez egyre kevésbé elegendők az *alacsony munkabérek*, valamint a *kedvező adó- és járuléktérhek*: ezek – mint közismert – gyorsan semmivé válnak, ha egy másik országban még kedvezőbb feltételekre talál a befektető. Ilyenkor a hoppon maradt gazdaság a műszaki fejlődés megtorpanásával, a nemzeti jövedelem akár jelentős hányadának kiesésével, számottevő foglalkoztatási gondokkal, külkereskedelmének és nemzetközi versenyképességének csökkenésével számolhat. S a csupán ilyen költségelőnyöket kiaknázó országoknak még olyan hatásokkal is számolniuk kell, hogy lassabban növelhetik a lakosság életszínvonalát, hogy a rendelkezésükre álló munkaerő szaktudása mind jobban elmarad a fejlettség élvonalától, hogy még nemzetközi versenyképességük megtartásának az esélye is csökken stb. Ezért van szükség a nemzetközi működő tőke beáramlásának ösztönzésére olyan *háromtényezős regionális fejlesztésekre*, amelyek létrehozásában döntő a gazdaságpolitika szerepe. Egy kis ország meghatározott régiójába ugyanis – ha az ország stabil politikailag és társadalmilag – leginkább három jól összehangolt tényező együttese vonzhatja a külföldi beruházókat: a *komplex* (közlekedési, hírközlési, kommunális, kulturális stb.) *infrastruktúra*, a *magasan képzett, mobil szaktudású és kommunikálásra képes munkaerő*, s végül az a *kutatás-fejlesztési kapacitás*, amelyre – mint már szó volt róla – egy betelepülő vállalat a régió tudományos intézményeivel (egyetemeivel és más kutatóhelyeivel) kiépíthető kapcsolatok révén számíthat. A gazdaságpolitikának tehát koncepciókat kellene kimunkálnia ilyen háromtényezős regionális „*előfejlesztésekre*”, és ha szükséges, jelentős mértékben kell átcsoportosítania forrásait, hogy segíthesse ezek kialakítását.
- A gazdaságpolitikai mértékváltás utolsó területeként az *államigazgatási apparátus terjedelmére* célszerű ráirányítani a figyelmet. S ez nemcsak az államháztartás egyensúlya szempont-

jából fontos téma: úgy tűnik ugyanis, hogy az apparátus terjedelmének növelése majdhogyan *nem négyzetesen* növeli működésének bürokratizmusát, beleértve az ügyintézés lépésszámát és időigényét is. Márpedig mindez számottevően csökkenti egy gazdaság versenyképességét, és riasztja többek között a külföldi működő tőke előbb említett beáramlását. Hiba lenne viszont a feleslegesen felduzzadt apparátust a legkényelmesebb megoldással, a „fűnyíró elv” alapján csökkenteni. A gazdaságpolitika akkor jár el helyesen, ha *idejében* kezdeményez és akár *modellezi* is a leghatékonyabb államigazgatási döntéseket és folyamatokat, s ennek alapján kezdi el – a csupán *egyéni érdekeket* következetesen *visszatartva* – a rendszer karcsúsítását. Mindez kezdetben nyilván a „fűnyíró elvnél” nagyobb ráfordításokkal jár, később azonban jelentős idő- és költség-megtakarításokat tesz lehetővé, s így a makroszférának ez a *mértékváltása* is segítheti a mikroszféra *értékváltásának* a megvalósulását.

Felhasznált irodalom

- Bartlett, C. – Goshal, S. (2000): Transnational Management. New York, Irwin
- Business Week (2000): The 21st Century Corporation. Special Issue, Aug. 21-28.
- Cannon, T. (1996): Welcome to the Revolution. Managing Paradox in the 21st Century. London, Pitman Publ.
- Chambers, J. (2000): Visionary – The 21st Century Corporation. Business Week, Aug. pp. 21-28.
- Champy, J. (2000): Vezetés másként. Budapest, SHL Hungary Kft.
- Chikán A. – Czákó E. – Zoltayné Paprika Z. (2002): Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Budapest, Akadémiai Kiadó
- Christensen, C. K. – Rayner, M. E. (2003): The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth. Cambridge, Mass. Harvard Business School Press
- Drucker, P. (2001): XXI. századi kihívások a vállalatirányításban. Budapest, HGV Kiadó
- Farkas, Ch. M. – De Baker, P. (1996): Maximum Leadership. New York, Henry Holt Publ.
- Faulkner, D. – Bowmann, C. (1999): Versenysztratégia. Budapest, Panem-Prentice Hall
- Friedman, T. L. (2002): The Lexus and the Olive Tree. New York, Random House, Anchor Books
- Gates, B. (1995): The Road Ahead. New York, Viking Press
- GE 2000 Annual Report
- Hammer, M. – Champy, J. (2000): Vállalatok újjászervezése. Budapest, Panem Kiadó
- Harrison, E. I. – Huntington, S. P. (2000): Culture Matters. New York, Basic Books Publ.
- Hamel, G. (2000): Leading the Revolution. Harvard Business School Press
- Hoványi Gábor (2004): Vállalati válságmenedzselés napjainkban és „módszereinek” néhány makrogazdasági tanulsága. Vezetéstudomány. 1. sz. pp. 28-40.
- Hoványi Gábor (2002): Menedzsment meditációk. Bp., Közgazdasági és Jogi Kiadó
- Hoványi Gábor (2001): Globális kihívások – menedzserválaszok. Budapest, Közgazdasági és Jogi Kiadó
- Hoványi Gábor (1999): A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere. Közgazdasági Szemle, nov. pp. 1013-1029.
- Ikujiro Nonaka – Hirotaka Takeuchi (1995): The Knowledge-creating Company. New York, Oxford University Press
- Kilpatrick, A. (2001): Of Permanent Value. New York, McGraw-Hill
- Kunde, J. (2000): Corporate Religion: Building a Strong Company Through Personality and Corporate Soul. London-New York, Financial Times/Prentice Hall
- Laurie, D. (2001): From Battlefield to Boardroom. Winning Management Strategies for Today's Global Business. New York, Palgrave
- Lynch, R. (1997): Corporate Strategy. London, Pitman Publishing
- Maiello, M. (2003): Professor Bubble. Forbes Global, Nov. 10. pp. 57-58.
- Martin, M. (2003): Different Drummers. Forbes Global, Dec. 8. pp. 58-59.
- Mayers, P. (1996): Knowledge Management and Organizational Design. Boston, Butterworth-Heinemann
- McCauley, L. (1999): How Do You Measure Success? Financial Post, May 8.
- Mészáros Tamás (2002): A stratégia jövője – a jövő stratégiája. Budapest, Aula Kiadó
- Ohmae, Kanichi (1994): The Borderless World. Power and Strategy in the Global Marketplace. London, HarperCollins
- Ohmae, Kanichi (1995): The Evolving Global Economy. Cambridge, Mass., Harvard Business School Press
- Oz Shy (2001): The Economics of Network Industries. Cambridge, Cambridge University Press
- Porter, M. (1999): The Microeconomic Foundations of Competitiveness. World Competitiveness Report, Geneva: Papers of the World Economic Forum
- Pratt, M. G. – Foreman, P. O. (2000): Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. Academy of Management Review, 1. sz. pp. 18-42.
- Rapkin, D. P. – Avery, W. P. (1995): National Competitiveness in a Global Economy. Boulder, CO., Lynne Rienner Publ.
- Rifkin, J. (1995): The End of Work: The Decline of the Global Labour Force and the Dawn of the Post-market Era. New York, Putnam Publ.
- Schultz, M. – Hatch, M. J. (2000): The Expressive Organization. Oxford, Oxford University Press
- Slywotzky, A. – Morrison, D. J. – Weber, K. (1999): Profit Patterns. London, Times Business Publ.
- Soros Gy. (1998): International Flow of Capital. The Atlantic Monthly, Jan. pp. 20-24, 32.
- Stacey, R. D. (1996): Strategic Management and Organisational Dynamics. London, Pitman
- Terpstra, V. – Sarathy, R. (2000): International Marketing. Fort Worth, Dryden Press.
- The Economist (2003): How to Stop Governments Going Bust? Nov. 22-28. p. 80.
- The Economist (2003A): Tough at the Top. A Survey of Corporate Leadership, Oct. 25-31. pp. 3-22.
- Vernon R. – Wells, L. T. (1995): The Manager in the International Economy. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall
- World Bank (2003): Global Economic Prospects 2004-2005. Washington, D. C. World Bank Publication
- World Bank (1999): World Development Report 1998/99: Knowledge for Development. New York, Oxford University Press

Lábjegyzetek

- ¹ Transznacionális vállalatnak nevezem azokat, amelyeknek globális méretekben egységes működését a vállalati központból, a „headquarters-ből” irányítják; multinacionálisak viszont azok a vállalatok, amelyeknél a központi irányítás tág teret hagy a lokális feltételekhez alkalmazkodó működésnek.
- ² A vertikális diverzifikálás a beszerzési-termelési-értékesítési vertikum egymásra épülő fázisainak szervezeteit, a horizontális diverzifikálás pedig egymástól független iparágak szervezeteit fogja össze egyetlen nagyvállalati szervezetbe; a regionális diverzifikálás keretében a transz- vagy multinacionális vállalat átfogó földrajzi egységek (például földrészek) szerint hoz létre nagy önállósággal felruházott szervezeteket.

- ³ A berüjelek feloldása: CIO = Chief Information Officer, COO = Chief Operating Officer, CCRO Chief = Cluster-Relations Officer, CLO = Chief Logistics Officer.
- ⁴ A „Zero Based Management” lényege: mindegyik tervidőszak elején „elvonják” egy szervezet valamennyi korábbi erőforrását, s a szervezetnek a tervidőszak jóváhagyott feladatai alapján kell minden erőforrást (újra) igényelnie. Ez a technika idővesztéssel jár ugyan, de számottevő erőforrás-megtakarítást tett lehetővé mind a vállalati gyakorlatban, mind az államigazgatásban.
- ⁵ Ezt segíti a menedzsment KISS technikája, amelyik a „Keep it Simple and Smart” követelményét fejezi ki.
- ⁶ Napjainkban már közismert az Enron óriásvállalat története.

SZERZŐI ÚTMUTATÓ

A Vezetéstudomány a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Budapesti Vezetőképző Központjának havi folyóirata. A lapban a vezetési, és tudományterületekhez kapcsolódó témakörök elméleti és gyakorlati kérdéseit elemző és vizsgáló írások jelennek meg. A szerkesztőség (rbecsky@bsm.hu) elektronikus formában kéri az írásokat. A cikkeket elektronikus levélben vagy mágneslemezen (MS Word fájl formátumban) lehet a szerkesztőséghez eljuttatni.

A lap tudományos folyóirat, ezért szövegek közötti forráshivatkozások és ezek jegyzéke nélküli írásokat nem jelentet meg. A Vezetéstudományban megjelentetni szándékozott kéziratok szerzőitől az alábbi követelmények figyelembevételét kérjük:

A cikkek szokásos terjedelme a hivatkozásokkal, ábrákkal és táblázatokkal együtt 20–24 oldal, 1,5-es sortávolsággal (12-es betűméret, Times New Roman betűtípus). A cikkek első oldalának alján tüntessék fel a szerző foglalkozását, munkahelyét beosztását, és elektronikus levelezési címét, a tanulmány elkészítésével kapcsolatos információkat és az esetleges köszönetnyilvánításokat.

A kézírathoz csatolandó egy magyar nyelvű és lehetőség szerint egy angol nyelvű rövid összefoglaló (200 szót nem meghaladó terjedelemben), valamint a cikk fő témaköreit megnevező kulcsszavak jegyzéke.

Kiemeléshez félkövér és dőlt betű használható, aláhúzás nem. Jegyzeteket lehetőleg ne használjanak, amennyiben azok feltétlenül szükségesek, szövegvégi jegyzetként adják meg.

A táblázatoknak és ábráknak legyen sorszáma és címe, valamint – átvett forrás esetén – pontos hivatko-

zása. Az ábrákat és a táblázatokat a kézirat végén, külön oldalakon, sorszámmal és címmel ellátva kérjük csatolni, helyüket a szövegben egyértelműen jelölve (pl. „Kérem az 1. táblázatot kb. itt elhelyezni!”).

A szövegek közötti bibliográfiai hivatkozásokat zárójelben, a vezetéknev és az évszám feltüntetésével kérjük jelölni: pl. (Veress, 1999); szó szerinti, idézőjeles hivatkozás esetén kiegészítve az oldal(ak) számával (pl. Prahalad–Hamel, 1990: 85). Amennyiben egy hivatkozott szerzőnek több bibliográfiai tétele van ugyanazon évben, ezeket 1999a, 1999b stb. módon kell megkülönböztetni. A felhasznált források cikk végén elhelyezett jegyzékét ábécérendben kérjük, a következő formában:

Szerző (évszám): Cím, kiadás helye: kiadó, illetve forrás.

- 1) példa (könyv): Porter, M. E. (1980): Competitive Strategy; New York: The Free Press.
- 2) példa (folyóirat-cikk): Prahalad, C. K. és G. Hamel (1990): The Core Competence of the Corporation; Harvard Business Review, május-június, 79-91.

A formai követelmények fentiekben érvényesített, ún. „Harvard” rendszeréről (más néven „szerző/év” vagy „név/dátum” hivatkozási módszerről) részletes tájékoztatást nyújtanak a Vezetéstudomány WEB-címén (www.bsm.hu); „Vezetéstudomány/Szerzőinknek” menüpont) megadott források.

Havi folyóirat lévén és a megjelenés átfutási idejének csökkentése érdekében a Vezetéstudomány kefelevonatot nem küld, elfogadás előtt azonban a szerzőknek egyeztetés céljából elküldi a cikk szerkesztett változatát.

A szerkesztőség